

# Müşteri karar sürecine dahil olma düzeyi ve performansa etkisi

**M. Koray ÇANDIR<sup>\*</sup>, Nimet URAY**

*İTÜ, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Doktora Programı, 34437, Taksim, İstanbul*

## Özet

*Günümüzde şirketlerin pazar başarısı bilgiyi nasıl kullandığıyla yakından ilgilidir. Firmaların müşteri yönelimi ve bu yönelimin şirket performansına etkisi pazarlama disiplinde günümüze kadar bir çok çalışmanın konusu olmuştur. Birçok çalışma, müşteri yönelimi konusuna kavramsal metodlarla yaklaşmaktadır. Ayrıca, bu çalışmalarda pazar yönelimi ve şirket performansı arasındaki ilişki çoğunlukla öznel olarak incelenmiş ve performans ölçen kişi tarafından kişisel olarak değerlendirilmiştir. Bu çalışma, müşteri yönelimine süreç bazlı bir yaklaşım getirmektedir ve müşteri karar sürecine dahil olmanın şirket performansı üzerindeki etkisini analiz etmek için gerçekleştirilmiştir. Çalışma, müşteri karar verme sürecini ve ürün hizmet deneyimini aşamalar halinde inceleyen süreç odaklı bir yaklaşıma sahiptir. Müşteri deneyiminin müşterinin ürün veya hizmetin farkına varmasıyla başlayan ve aldığı ürün ya da hizmetin ömrünü tamamlamasıyla biten zincir boyunca firmanın katkısını anlamaya çalışır. Çalışmada, firmaların müşteri odaklı olduğu, rakip analizine oranla müşteri analizinin daha çok önemsendiği hizmet sektörlerinden araştırma sektörü, bilişim teknolojileri hizmetleri sektörü ve kurumsal/ticari bankacılık sektörü ele alınmıştır. Çalışma, firmaların performansını, gerek nesnel gerekse de öznel daha geniş bir bakış açısıyla anlamayı amaçlamaktadır. Çalışmada, müşteri karar sürecine dahil olma düzeyinin, öznel performansla belirgin bir ilişkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Dahil olma düzeyinin, öznel performansla ilişkisi için ise, kısmi bir destek elde edilmiştir. Müşteri karar sürecine yüksek ve düşük dahil olma düzeyi olarak ayrılan şirketlerde belirgin farklar gözlemlenmiştir. Bu çalışmayla, şirketlerin müşterileriyle daha yakın ilişki kurmasını sağlayan bir çatı oluşturulmaktadır. Ayrıca, organizasyonel satın alma ve müşterinin satın alma sonrası davranışlarının önemine dikkat çekilmektedir. Çalışma, hizmet şirketlerinin performanslarını iyileştirecek bir araç olarak da uygulanabilir.*

**Anahtar Kelimeler:** Karar süreci, pazar yönelimi, müşteri yönelimi, şirket performansı.

<sup>\*</sup>Yazışmaların yapılacağı yazar: M.Koray ÇANDIR. koraycandir@yahoo.com; Tel: (216) 533 21 57.

Bu makale, birinci yazar tarafından İTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Doktora Programı'nda tamamlanmış olan "Müşteri yönelimine süreç bazlı bir yaklaşım: Müşteri karar sürecine dahil olabilme ve bunun performansa etkisi" adlı doktora tezinden hazırlanmıştır. Makale metni 28.11.2008 tarihinde dergiye ulaşmış, 14.01.2009 tarihinde basım kararı alınmıştır. Makale ile ilgili tartışmalar 31.10.2009 tarihine kadar dergiye gönderilmelidir.

## **A process based view on customer orientation: Degree of involvement in customer decision process and its effect on performance**

### **Extended abstract**

*Market orientation and business performance have been the subjects of many studies. Building on these previous studies, this paper presents the framework and brief findings of a doctoral dissertation. Many studies approach market and customer orientation by conceptual methods. In those studies the relationship between market orientation and business performance has been studied in a subjective manner, where, the performance is rated by the 'performer'. This paper describes a study to understand the involvement in customer decision process and its effect on business performance. It has a process based approach. The study attempts to understand the involvement of the seller all along the chain where the customer experience starts by getting aware of the product/service and ends when it ends using or utilizing the product/service.*

*The study analyzes more deeply the extent to which companies in selected industries become acquainted with their customers and aims to assess the relationship of their business performance with their involvement in customer decision and consumption processes. The study approaches customer orientation from a process perspective. In order to approach customer orientation from a process perspective, the decision and the consumption process are analyzed and laid out. As customer interaction in services is much higher than products, sellers in the services sectors have more potential to achieve differentiation advantages through an understanding of buyer's decision process. The analysis in selected service sectors in Turkey aims to provide such an understanding. . The study focuses on services firms specifically from corporate and commercial banking, information technology services and market research sectors in Turkey.*

*The objectives of the study are as follows: firstly, it is intended to understand whether the decision process differs from one sector to another. Secondly, it is aimed to understand the activities of the sellers and buyers in each step of the decision process. Next, the performance criteria for each sector are intended to be observed. Finally, it aims to determine the effect*

*of involvement in the buyers' decision process on business performance*

*The descriptive study based on the decision processes developed for each sector was conducted following the exploratory studies. Subjects of the descriptive study were the key sales and marketing managers of companies in corporate and commercial banking, information technology services and market research sectors.*

*The findings of the first phase of analysis reveal that there exists a difference between the decision processes of selected sectors. As well as the differences found, it should also be noted that some of the phases in the chain were found to be common to all sectors. The involvement – performance relationship was investigated by employing data gathered from both objective and subjective performance measures. The findings of the study prove a significant relationship between subjective performance and involvement. As well, a partial support regarding the relationship between objective performance and involvement is observed. The findings also present that there is a significant difference between companies that have low and high involvement observations.*

*This study adds to marketing literature in several ways. First, it contributes to a contemporary concept of marketing – namely, relationship marketing – by demonstrating a framework to help get better connected to the customer. Second, this study introduces a unique approach to customer orientation. It contributes to the literature with a process based view to customer orientation. By this approach, the study brings customer's buying and post purchase behavior to attention. Third, this study stems from the theories and studies behind customer orientation and organizational buyer behavior and proposes a more complex view to the buying phases and buying models studied in literature and illustrates the decision process in three different sectors. Fourth, the study contributes to both the services marketing and organizational buying literature by providing a comprehensive understanding of customer orientation in services sectors with a business to business sales setting. Fifth, not only does this study stress the importance of acquiring customer knowledge and creating better intimacy with the customer, it also serves as a tool for implementation.*

**Keywords:** *Decision process, market orientation, customer orientation, business performance.*

## Giriş

Günümüzde bilgi, şirketlerin en önemli varlıklarından biri haline almıştır. Bir çok şirketin pazar başarısı, bilgiyi ne şekilde kullanabildiğiyle ölçülmektedir. Konuya müşteri yönelimi açısından bakıldığında da, müşteri bilgisinin önemi ön plana çıkmaktadır. Günümüzde, gerek teknolojinin gelişimi, gerekse de pazar dinamikleri şirketlerin müşteri yönelimine olan gereksinimini artıran faktörlerdir. Bu çalışma da müşteri yönelimi ile yakından ilgili olup, çalışmayla şirketlerin müşterileri ile ne kadar yakın bir ilişki kurduğunun ve müşteri kararlarına katılım düzeylerinin iş sonuçlarını ne şekilde etkilediğinin ortaya konulması hedeflenmektedir. Literatürde müşteri yönelimi, pazar yönelimine ait bir unsur olarak ele alınmaktadır. Çalışma, bugüne kadar literatürde yer alan çalışmalardan farklı olarak şirketlerin müşteri yönelimini ve performans etkisini süreç bazlı bir yaklaşım ile incelemektedir. Çalışma kapsamında, organizasyonel satış yapan ve Türkiye’de hizmet sektöründe bulunan şirketler seçilmiştir. Müşteri yöneliminin öneminin daha belirgin olduğu özellikler dikkate alındığında kurumsal/ticari bankacılık, araştırma ve bilişim teknolojileri hizmetleri sektörlerinin çalışma açısından daha uygun olduğu ortaya çıkmıştır.

Çalışmanın kapsamı ve konusu dikkate alınarak, organizasyonel satın alma davranışı, hizmet pazarlaması, müşteri yönelimi ve şirket performans ölçümü konularında literatür gözden geçirilmiştir. Çalışmanın özgün boyutu olarak da, ele alınan her üç sektördeki müşteri karar ve satın alma aşamaları, müşteri karar süreci adı altında ortaya konulmuştur. Bu tüketim zincirleri arasındaki farklar ve benzerlikler incelenmiş, bir sonraki aşamada da tüketim zincirleri dikkate alınarak müşterilerin kararlarını etkileyen her bir aşamada hizmet sunan şirketlerin müşterileri ile ne kadar yakın bir ilişki kurduğu ve müşteri kararlarına katılımlarının iş sonuçlarını ne şekilde etkilediği analiz edilmiştir.

## Pazar yönelimi

Pazar yönelimi, 1980’lerin sonlarından bu yana, aralarında Day ve Wensley (1988), Kohli ve Jaworski (1990), Narver ve Slater (1990), Kohli

ve diğerleri (1993) ve Deshpande ve diğerlerinin (2000) de bulunduğu bir çok akademisyenin çalışmasına konu olmuştur. Bu çalışmalar incelendiğinde, pazar yönelimi sürdürülebilir kâr sağlamaya ve müşteri için yaratılan değeri artırmaya yönelik iş yapış biçimi olarak tanımlanabilir. Pazar yönelimine sahip olmak için önemli unsurlardan biri de pazar ve müşteri bilgisini düzgün bir şekilde elde edebilmek ve bu bilgiyi şirket içindeki tüm birimlere müşteriye yaratılan değere hizmet edecek ve şirket performansını artıracak şekilde yayabilmekten geçmektedir (Kohli ve Jaworski, 1990).

Pazar yönelimine sahip bir şirketin yaptığı çalışmaların kârlılığına etkisini ortaya çıkartmak doğrultusunda yaptıkları çalışmada, Narver ve Slater (1990) pazar yönelimini üç davranışsal bileşenle, pazar ve iş ile ilgili faktörleri de 8 bileşenle ortaya koymaktadır. Bu bileşenlere Tablo 1’de yer verilmiştir.

Tablo 1. Şirket performansına etki eden faktörler ve bileşenleri (Narver and Slater 1990)

Faktörler	Bileşenler
İşe spesifik faktörler	Göreceli maliyet, göreceli büyüklük
Pazar odaklı faktörler	Büyüme, konsantrasyon, satıcı gücü, satın almacı gücü, giriş bariyerleri, teknolojik gelişim
Pazar yönelimi	Müşteri yönelimi, rakip yönelimi, fonksiyonlar arası koordinasyon

## Müşteri yönelimi

Bir işletmenin pazar yönelimine sahip olmasının ana koşullarından biri müşterisini anlayabilmesidir. Müşteriye yaratılan değeri artırabilmek için şirketlerin müşterilerinin değer zincirinin tümüne hakim olması gerekir. Değer zinciri boyunca müşteriye yaratılabilecek katma değer ya müşteriyi rekabet ettiği pazarda daha etkin hale getirmek ya da operasyonunda verimli hale getirmekten geçer (Slater ve Narver, 1994b). Pazar yönelimine sahip şirketler müşteri memnuniyetini iş hedefleri arasına koyarak müşterilerine kattıkları değeri arttırmaya çalışırlar. Deshpande ve diğerleri (1993) fonksiyonlararası koordinasyon ile müşteri yöneliminin aynı amaca hizmet

ettiğini ve fonksiyonlararası koordinasyonun müşteri yönelimi ölçümünün bir parçası olması gerektiğini savunmaktadır. Ayrıca, kurumsal kültürün bir parçası olarak değerlendirilmesi gerektiği ve şirket değerleri ve inançlarının bu doğrultuda olmasının ve organizasyonda paylaşılmasının önemini vurgulamaktadır.

Day ve Wensley (1988) müşteri odaklı olmanın, müşteriye fayda sağlayacak unsurların detaylı analizinin ortaya konulmasının ardından müşterinin bu ihtiyaçlarıyla şirkette yapılması gereken aksiyonların belirlenmesi ve uygulanması ile mümkün olabileceğini belirtmektedir. Müşteri perspektifine sahip olmak, ürün ve hizmet özelliklerini anlayıp, müşteri ihtiyaçlarına yönelterek, müşteri memnuniyeti araştırmaları gerçekleştirmeyi gerektirmektedir.

Conduit ve Mavando (2001) ise ayrıca iç müşteri memnuniyetini artırmanın müşteriye ve pazar yönelimine etkisini vurgulamaktadır. Brown ve diğerleri (2002) de yakın zamanda yaptıkları çalışmalarında, müşteri yöneliminin kişisel seviyede ele alınabileceğini ve bir hizmet organizasyonunun müşteri odaklı olmasının çalışan seviyesindeki müşteri yönelimiyle yakın ilgisi olduğunu ortaya koymaktadır. Kennedy ve diğerleri (2003)'nin yaptığı araştırma da Kohli ve Jaworski (1990)'nin pazar bilgisinin toplanması ve yayılmasının müşteri yönelimi sağlamaya önemli katkısı olduğu önermesini pekiştirmektedir. Yazarlar, müşteri odaklı pazar bilgisinin şirket içinde paylaşılması ve organizasyon geneli bir pazar bilgisi platformunun oluşturulmasının müşteri yönelimini beslediğini ve güçlendirdiğini belirtmektedir.

### **Rekabetin pazar yönelimi – performans ilişkisine etkisi**

Kohli ve Jaworski (1990), Narver ve Slater (1990) gibi bir çok araştırmacının çalışmaları da performans ile pazar yönelimi arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Bu çalışmalar sonrasında elde edilen sonuçların ötesinde, ayrıca rekabet ortamının bu ilişkinin moderatörü olabileceği de tartışılmıştır. Slater ve Narver (1994a) çalışmalarında rekabet ortamının performans ile pazar yönelimi arasındaki ilişkiyi ne şekilde etkilediğini incelemiştir. Day ve Wensley (1988)

ise pazar büyümesi, rakip konsantrasyonu, rakip agresifliği ve müşteri pazarlık gücünü bu ilişkiyi etkileyen dört önemli kriter olarak değerlendirmektedir ve bunların şirketin rakip yönelimi veya müşteri yönelimi arasında yapacağı seçimde belirleyici olacağını vurgulamaktadır.

Day ve Wensley (1988), çok sayıda rakibin olduğu, segmente olmuş, dinamik pazarlarda rekabet odaklı olmaksızın, müşteri odaklı olmaya önem vermenin gerekli olduğunu savunmaktadır. Büyümenin yavaş olduğu pazarlarda müşteri ihtiyaçları göreceli olarak daha öngörülebilir ve fiyat, tüketici ve aracı promosyonlarının iş sonuçlarına etkisi müşteri ihtiyaçlarını karşılamaktan daha belirleyici olabilmektedir. Bu ortamdaki şirketler de üretim, araştırma geliştirme ve pazarlama harcamalarındaki maliyetlerini rakiplerine göre düşürmeye yönelebilirler. Yavaş pazar büyümesinin gözlemlendiği dönemlerde, bu nedenle rakip yönelimleri gözlenebilir.

Pazarın hızlı büyüdüğü durumlarda ise, yeni oyuncuların farklı ürünler ve/veya hizmetler sunmayı arzulaması ve bu nedenle müşteri ihtiyacını anlayıp ona cevap vermenin gerekliliği daha ön plana çıkmaktadır. Ayrıca düşük pazarlık gücüne sahip müşterilerin ihtiyaçları çoğunlukla cevapsız bırakıldığı için bu grup müşterilerin ihtiyaçlarının müşteri yönelimine ağırlık veren şirketler tarafından karşılanması söz konusu olabilir. Rakiplerin agresif olması şirketin pazarda fiyatlama, tutundurma faaliyetleri, ürün geliştirme konularında sürekli dinamizim yaşanması anlamına gelebilecektir. Böyle bir ortamda doğru strateji rakip unsurlarına odaklanmaktan çok, belli bir müşteri grubuna yönelmek olacaktır. Şirketlerin yönelimlerini belirlerken etkisi altında bulundukları çevre koşullarını dikkate almaları bu nedenlerle önemlidir.

Bu çalışmada da ele alınan şirketlerin seçildiği sektörler yukarıda belirtilen kriterler doğrultusunda yapılan değerlendirme sonucu belirlenmiştir. Ayrıca ürün satışından çok hizmetin ön plana çıktığı ve hizmet alanında da müşteri-firma ilişkisinin önem kazandığı son yıllarda Johns (1999), Karmarkar (2004), Edvardsson ve diğerleri (2005), Barber ve Strack (2005) gibi

yazarlar tarafından vurgulanmaktadır. Bu doğrultuda, pazar büyümesi, rakip konsantrasyonu, alıcı gücü, rekabetin şiddeti, pazar fragmentasyonu dikkate alınarak bilişim hizmetleri, bankacılık ve pazarlama araştırma sektörlerinde faaliyet gösteren hizmet şirketleri çalışma kapsamında ele alınmıştır.

### **Firma performans ölçütleri**

Rekabetin sürekli arttığı ve hızlı değişimlerin yaşandığı iş dünyasında firmaların performansı ve bu performansın ölçülmesi için kullanılan kriterler büyük önem arz etmektedir. Şirketlerin performanslarının en iyi hangi kriterlerle ölçülebileceğine dair bir uzlaşma olmamakla beraber, ölçüm kriterlerinin şirket içi ve dışı faktörlere göre değişiklik gösterdiği kabul edilmektedir. Firmalarda en sık rastlanan ölçüm kriteri olarak şirket karlılığı gösterilebilir. Firmaların karlılık, ciro artışı, bilanço değeri, nakit akışı gibi finansal kriterlerin yanı sıra firma performansına pazarlama aktivitelerinin verimliliği açısından da yaklaşmak önemlidir. Homburg ve diğerleri (2002), bu kriterleri müşteri memnuniyeti, müşteri sadakati, müşteriye sağlanan fayda ve pazar payı olarak değerlendirmektedir. Performans ölçümü ile ilgili yapılan çalışmalar arasında Norton ve Kaplan'ın (1992) önerdiği dengeli karte (balanced scorecard) yaklaşımı ön plana çıkmaktadır. Yazarlar, performansın geçmiş ve geleceğe dair ve nesnel ve öznel göstergelerle dengeli bir şekilde ortaya konulması ve finansal, müşteri ve operasyonel boyutlarını dikkate alarak farklı perspektiflerle takip edilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Bu çalışmada da performans ölçütleri, öznel ve nesnel göstergeler farklı firma içi ve dışı perspektifler ve firmaların içinde bulunduğu sektörler dikkate alınarak ortaya konulmuştur.

### **Pazarlama yönelimine süreç yaklaşımı**

Şirketlerin sürdürülebilir başarılı iş sonuçları elde edebilmeleri, sadece ürün veya hizmetlerini ne şekilde piyasaya sundukları ile kısıtlı değildir. Özellikle dinamik pazarlarda, şirketlerin başarısı müşterilerini anlamaktan geçmektedir. Şirketler müşterilerini ve müşterilerinin süreçlerini ne kadar iyi anlayıp büyük resmi ne kadar açık görebilirlerse, müşterilerinin ihtiyaçlarına o kadar başarılı bir şekilde cevap verebilirler ve

kendileri de başarıyı yakalayabilirler. Müşteriyi bu doğrultuda anlamak da, müşterinin karar sürecini ve satın aldığı ürün ve/veya hizmet ile ilgili tecrübesini adımlar halinde ortaya koyan ve bu adımlar boyunca katılan değeri artırmaya yönelik sistematik bir metodoloji izlemekle mümkün olacaktır. Haeckl ve diğerleri (2003) müşteri tecrübesini müşterilerin şirketlerin ürünleri veya hizmetleri ile etkileşiminden elde ettikleri duygu olarak tanımlamaktadır. Buradan yola çıkarak, müşterinin ürün ile veya hizmet ile etkileşimini iyi anlayabilen ve sistematik bir şekilde yönetebilen şirketler pazarda sürdürülebilir yüksek performansa ulaşabileceği söylenilebilir. Ürün veya hizmet iyileştirmelerinden öte, müşteri ilişkisini irdelemeye yönelik olan bu çalışmalar karmaşık olmasına karşın, rakipler tarafından da taklit edilmesi güç olduğu için rekabet avantajı sağlamaktadır.

Bir şirketin rekabet avantajı sağlaması müşteri ile bağlantılı her noktada mümkündür. Müşterinin ürün ve hizmete ihtiyacı olduğunu anladığı andan, aldığı ürün veya hizmeti bırakana kadar geçen süreç boyunca elde edilebilecek geliştirme ve iyileştirme çalışmaları ile, rakiplerin taklit edemeyeceği farklılaştırmalar elde etmek mümkün olabilecektir. MacMillan ve McGrath (1997), şirketlerin sürekli yeni farklılaşma noktaları ortaya çıkarabileceği ve başarılı farklılaşma stratejileri geliştirebilecekleri bir yaklaşım ortaya koymuşlardır. İlk aşaması, müşterilerin bütünsel ürün ve/veya hizmet tecrübesini bir karar süreci ile ortaya çıkartmaya yönelik, ikinci aşaması da ortaya çıkan bu karar süreci boyunca farklılaşma fırsatlarının belirlenmesi olan bu yaklaşım ile sürekli farklılaşma fırsatları yakalamak mümkündür. Böyle bir karar sürecini şirketlerin hitap ettiği her müşteri segmenti için ortaya çıkartmaları mümkündür. Müşteri özellikleri ve sunulan hizmet ne kadar farklılaşırsa bu zincir boyunca aktivitelerden bazıları da o kadar farklı olacaktır.

MacMillan ve Mc.Grath (1997)'ın önerdiği ve müşterinin ihtiyacını fark etmesinden, ürünü elden çıkartmasına kadar geçen adımları genel anlamda gösteren bir karar süreci Tablo 2'de verilmektedir.

Tablo 2. Genel karar süreci (MacMillan ve McGrath 1997)

Adımlar
1. İhtiyacın farkına varılması
2. Arama
3. Karar alma
4. Sipariş verme veya satın alma
5. Ürünün teslim edilmesi veya alınması
6. Kurulum veya operasyona hazır hale getirme
7. Ödeme
8. Yerleştirme
9. Yer değiştirme, ekleme, değişiklik
10. Kullanım sırasında destek ihtiyacı
11. Geri verme, ürün değiştirme
12. Tamir, bakım
13. Elden çıkartma

Literatürdeki pazar ve müşteri yönelimi ile ilgili ortaya konulan yaklaşımlar bilgi toplama ve müşteri bilgisinin dağıtımına odaklanırken, bu çalışmanın odağında, müşteriyi karar süreci boyunca anlamak ve bu süreç boyunca firmaların ne ölçüde bu sürece dahil olup, müşteriyle ne kadar entegre olduğunu anlamak yatmaktadır. Müşteri karar alma ve ürün ve/veya hizmetle ilgili tecrübelerinden oluşan karar süreci adımlarını anlamak ve mümkün olduğunca müşteriye değer yaratacak şekilde ilişkiye dahil olma düzeyini arttırmak firmaların da performansını olumlu yönde etkileyecektir. Özellikle rekabetin yoğun olduğu ortamlarda rakipler fiyatla başlayıp, şirketin sunduğu ürünleri taklit etmeye kadar bir çok alanda agresif olabilirler. Oysa, karar sürecini anlayarak bu doğrultuda müşterileriyle benzersiz bir ilişki kuran ve bu adımlar boyunca sürekli kendini geliştiren ve ürün ve/veya hizmetlerini yenileyen şirketlerin taklit edilmesi neredeyse imkansız olacaktır.

### Araştırma amacı ve yöntemi

Günümüzde şirketlerin pazarlarında rekabet avantajını sadece elde etmeleri yeterli olmayıp bu avantajlarını sürdürülebilir kılmaları onlar açısından kritiktir. Bir çok şirket bunu müşterilerine sürekli katma değer yaratarak gerçekle-

tirme yolunu seçmektedir (Trout ve Rivkin, 2000). Sürekli katma değer yaratmak da, müşteriyi anlayıp, ona herhangi başka bir alternatif ile elde edebileceği değer üzerinde beklediği değeri vermekle mümkün olmaktadır. Bu şekilde bir müşteri – satıcı ilişkisi kurabilmek rekabet avantajını getirecektir; ancak bu rekabet avantajını sürdürülebilir kılmak ise müşteriyle rakiplerin elde edemeyeceği bir ikili yakın ilişkiyi kurmaktan ve bu ilişkiyi devam ettirebilecek şekilde müşterilere fayda sağlamaktan geçecektir. Müşteri yönelimine sahip şirketlerde de müşteri ile şirket arasındaki ilişkinin sürdürülebilirliği en önemli iş hedeflerinden birini oluşturur.

Bu çalışmada da, bu ilişkinin Türkiye’deki çeşitli şirketler tarafından ne şekilde anlaşıldığı ortaya koyulmakta ve bu doğrultuda çeşitli analizler yapılarak, çıkarımlarda bulunmaktadır. Çalışmaya konu olan şirketler, rekabetin pazar yönelimi performans üzerine etkisi konusunda yapılan çalışmalar da dikkate alınarak, müşteri ilişkilerinin nispeten daha önemli olabileceği, hizmet sektörleri olan bankacılık, araştırma ve bilişim teknolojileri sektörlerinden seçilmiştir. Karar sürecinin belirli müşteri segmentlerine kadar indikçe farklılaşabilmesi mümkün olduğu için, bankacılık alanında da özellikle kurumsal ve ticari kredi hizmetlerine odaklanılmıştır. Çalışmanın amacı dört başlık altında toplanabilir: İlk olarak, belirlenen bu üç sektördeki tüketim zincirlerinin ortaya çıkarılması, ikinci olarak, şirketlerin iş sonuçlarını hangi performans kriterleri ile değerlendirdikleri ve bu üç sektördeki karşılaştırmanın ortaya koyulması, ardından, şirketlerin müşterilerinin karar sürecini anlamalarının performansları üzerine etkisinin anlaşılması ve son olarak da, her bir sektör için bu doğrultuda bir “müşteri karar sürecine dahil olabilme endeksi” çıkarılması hedeflenmektedir.

Çalışmada amaçlanan bulguları elde edebilmek için Tablo 3’te verilmiş olan üç ayrı araştırma gerçekleştirilmesi hedeflenmiştir. İlk aşamada, açık uçlu sorulardan oluşan yarı yapısal soru formu ile sektörlerden hizmet alan müşterilerle tüketim zincirlerini ortaya çıkarmaya yönelik görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Sonraki aşamada ise açık ve kapalı uçlu sorulardan oluşan yarı

yapısal soru formu ile belirlenen sektörlerdeki şirketlerin yöneticileri ile tüketim zincirleri boyunca aktiviteleri ve iş sonuçlarını hangi performans kriterleri ile değerlendirdiklerini anlamaya yönelik bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Ayrıca bu araştırmada son ve asıl çalışmada yer alacak üç sektöre ait müşteri karar süreçleri de gözden geçirilmiş ve sağlaması yapılmıştır. Son olarak da, kapalı uçlu sorulardan oluşan yapısal soru formu ile belirlenen bankacılık, bilişim teknolojileri ve araştırma sektörlerindeki şirketlerin yöneticileri ile müşterilerinin karar sürecini anlamalarının performansları üzerine etkisinin analizini amaçlayan bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Soru formunda subjektif performans kriterleri için 5 noktalı ölçekle, 10 ifadeli performans ölçütü, objektif performans kriterleri için ise 4 ifadeli performans ölçütü kullanılmıştır. Dahil olma ölçütü ise açıklayıcı araştırmalar sonrasında ortaya çıkan ve her bir sektöre özgü oluşturulan müşteri karar süreçlerine göre hazırlanmıştır. Ayrıca bu süreçler boyunca ortaya çıkan her bir fazın firma performansına etkisi 5 noktalı ölçek kullanılarak sorgulanmıştır.

Tablo 3. Araştırma aşamaları ve metodoloji

Araştırma aşamaları:	Birinci aşama	İkinci aşama	Üçüncü aşama
Hedef Kit- le:	Hizmeti alanlar	Hizmeti sunanlar	Hizmeti sunanlar
Görüşülen pozisyon:	Yöneticiler, Uzmanlar	Yöneticiler	Yöneticiler
Görüşme sayısı:	Her bir sektörden 3	Her bir sektörden 3	Sektör başına 30
Cevap alma yöntemi:	Açık uçlu sorular	Açık ve kapalı uçlu sorular	Kapalı uçlu sorular
Yapısalılık:	Yarı-yapısal	Yarı-yapısal	Yapısal
Veri toplama yöntemi:	Derinlemesine, yüz-yüze	Derinlemesine, yüz-yüze	Yüz-yüze

### Açıklayıcı araştırma bulguları

Gerçekleştirilen ilk iki aşamadaki araştırmaların sonucunda her bir sektörde genel karar sürecinin sektörler için özgü belli farklılıklara sahip olduğu, bu farklılıklar haricinde temelde aynı sürecin izlendiği ortaya çıkmıştır. Yapılan görüşmelerde şirket yöneticilerinin müşterilerinin tüketim zincirlerini tanıdıkları ve bu zincir boyunca ak-

tiviteler gerçekleştirdikleri görülmüştür. Daha önce Tablo 2’de verilen genel karar sürecinden farklı olarak bu üç sektörün karar süreci aşamalarında da organizasyonel satın almaya özgü olan şartname hazırlama aşaması ve tekliflerin gözden geçirilmesi aşamaları dikkat çekmektedir. Ayrıca hizmete özgü olarak da, ürün teslim etme, kurulum gibi aşamalar yerine, işin veya projenin başlangıcı ve tasarım, planlama, gerçekleştirme gibi aşamalar yer almaktadır. Tablo 4’te araştırma sektörüne özgü karar sürecinin aşamaları verilmiştir. Araştırma sektörü müşteri karar süreci aşamalarında araştırma tasarımı, sonuçların analizi, saha çalışması, rapor hazırlanması ve rapor sunumu/ analiz konusunda destek sektöre özgü aşamalar olarak dikkat çekmektedir.

Bilişim teknolojileri hizmetleri sektöründe sunulan hizmetin ürünlerle ilişkili olduğu da görülmüştür. Bu nedenle sunulanı hizmet olarak kısıtlamaktansa, müşterilere hizmet ve ürünü birleştiren bir çözüm sunulduğu belirtilmektedir. Bilişim teknolojileri hizmetleri şirketleri bazı durumlarda ürünü de hizmetle birlikte satmakta, bazı durumlarda da ürün satmasa bile, satın alınan ürünün üzerinde çalışmalar yapılması gerekmekte, bu nedenle de ürün ile hizmetin birbirinden ayrılmadan düşünülmesi gerektiği belirtilmektedir. Aşamalara bakıldığında ürünlerle ilgili ortaya çıkan konular bulunmaktadır. Tablo 5’te yer alan aşamalarda, kullanım sırası destek, değişiklik talebi, yenileme, tamir, bakım ve elden çıkarma gerek ürünle ilgili, gerekse de içlerinde hizmeti barındıran aşamalardır. Ayrıca, bilişim teknolojileri hizmetleri sektöründe kontrat tutarlarının da yüksek olduğu durumlarda 7. aşamada görülen finansman sağlanması gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Finansmanın sağlanması da genellikle şirketi, müşteriyi ve finansman sağlayacak kurum eğer hizmeti sunan şirket değilse, finansman sağlayan kurumu daha yakın çalışmaya yöneltmektedir.

Kurumsal/ticari bankacılık sektöründe kredi konusu incelendiğinde, aşamaların diğer sektörlerle göre daha az olduğu, bununla beraber ilk aşamalarda yakın benzerlikler olduğu görülmüştür. Tablo 6’da kurumsal/ticari bankacılık sektörün-

de kredi alımına yönelik ortaya çıkan karar süreci verilmiştir.

Tablo 4. Araştırma sektörü karar süreci

Aşamalar	Fazlar
Satış Öncesi	1. İhtiyacın belirlenmesi 2. İhtiyaca uygun hizmet sağlayıcının araştırılması 3. Teklif şartnamesinin(brief'in) oluşturulması 4. Tekliflerin gözden geçirilmesi
Satış Sırası	5. Karar verilmesi 6. Kontrat yapılması 7. Proje başlangıcı
Satış Sonrası	8. Araştırma tasarımı 9. Saha araştırmasının gerçekleştirilmesi 10. Sonuçların analizi 11. Rapor hazırlanması 12. Rapor sunumu/analiz konusunda destek

Tablo 5. Bilişim teknolojileri hizmetleri sektörü karar süreci

Aşamalar	Fazlar
Satış Öncesi	1. İhtiyacın belirlenmesi/danışmanlık 2. Hizmet sağlayıcının aranması 3. Teklif şartnamesinin oluşturulması 4. Çözümün ana hatlarının belirlenmesi
Satış Sırası	5. İhaleye çıkılması ve karar verilmesi 6. Kontrat yapılması 7. Finansman sağlanması 8. Proje veya satın alma başlangıcı
Satış Sonrası	9. Kullanıcı eğitimi 10. Kullanım sırası destek/projenin gerçekleştirilmesi 11. Değişiklik talebi/ tamir/bakım 12. Proje bitimi/ elden çıkarma

Tablo 6. Kurumsal/ticari bankacılık sektörü karar süreci

Aşamalar	Fazlar
Satış Öncesi	1. İhtiyacın belirlenmesi 2. İhtiyaca uygun bankalarla görüşmeler ve teklif alınması 3. Tekliflerin gözden geçirilmesi
Satış Sırası	4. Karar verilmesi 5. Sözleşme yapılması 6. Finansmanın sağlanması 7. Kredi geri ödemelerinin başlangıcı
Satış Sonrası	8. Ödemeler ve diğer hizmetler ile ilgili destek 9. Kredinin kapatılması

Ele alınan üç sektörün tüketim zincirleri karşılaştırmalı incelendiğinde, karar vermeye kadar süren ilk 4 ila 5 aşamanın birbirlerine gayet benzer olduğu, hizmet alım başlangıcının ise, temelde ortak noktalara sahip olmasına rağmen sektörlerle özgü konular içerdiği görülmüştür.

Süreci oluşturan fazlardan bazıları ortak olsa da, sektörler arası karşılaştırma yapma imkanını kısıtlama potansiyeli nedeniyle, açıklayıcı araştırmalar sırasında ortaya bu fazları altlarında barındıran üç ana aşama çıkartılmıştır. Bu üç ana fazın tüm sektörlerde aynı olması sayesinde sektörler arasında benzerlikler ve farklılıkları ortaya koymak ve karşılaştırma yapmak olanaklı hale gelmiştir. Bu üç aşama, satış öncesi, satış sırası ve satış sonrası aşamalar olarak tanımlanmıştır. Sektörler arasındaki ortak noktaların sadece bu aşamalardan ibaret olmadığını da belirtmekte yarar vardır. Karşılaştırmalar ve analizler, bu fazlar dikkate alınarak ve sektörler arasında bahsi geçen bu ortak üç aşama baz alınarak ortaya konulmaktadır.

Bu iki açıklayıcı araştırmayı takiben, her üç sektöre ayrı ayrı birer tanımlayıcı araştırma tasarlanmıştır. Araştırma tasarımında, her bir sektör için, ilk iki aşamada çıkartılan süreçlerin bu sektörlerdeki şirketler tarafından ne ölçüde benimsendiği ve müşterilerine olan yakınlıklarının ve



müşterinin satın alma süreçlerine dahil olabilme seviyelerinin bu şirketlerin iş sonuçlarını nasıl etkilediğinin ortaya konulması temel hedef olarak alınmıştır.

### **Tanımlayıcı araştırma bulguları**

Tanımlayıcı araştırma, temelde aşağıdaki dört hipotez baz alınarak tasarlanmış ve araştırmanın gerçekleştirilmesinin ardından da, analizler bu hipotezlerin etrafında gerçekleştirilmiştir.

Hipotez 1: Şirketin, müşterisinin karar sürecine dahil olma düzeyi arttıkça, öznel performansı da artar.

Hipotez 2: Şirketin, müşterisinin karar sürecine dahil olma düzeyi arttıkça, nesnel performansı da artar.

Hipotez 3: Şirketlerin, müşterilerinin karar sürecine dahil olma düzeyi bulundukları sektöre göre farklılık gösterir.

Hipotez 4: Şirketler, içinde bulundukları sektörlerden bağımsız halde dahil olma düzeyine yüksek ve düşük olmasına göre iki gruba ayrıldıklarında, bu iki gruptaki şirketler iş performans değişkenleri bazında belirgin farklılıklar gösterir.

Tanımlayıcı araştırmanın gerçekleştirilmesi sırasında, soruların karmaşıklığı ve açıklama gerektirmesi ve kısıtlı popülasyondan mümkün olduğunca yüksek dönüş oranları elde edilmesi amaçlandığı için yüzyüze görüşmeler tercih edilmiştir. Araştırma kapsamına dahil edilen üç sektörden bankacılıkta 32, bilişim teknolojileri ve araştırma sektöründe de sırasıyla 29 ve 28 görüşme gerçekleştirilmiştir.

Bu görüşmelerin sonucunda, şirketlerin öznel performansını açıklayan 10 değişkene ait sonuçlar, şirketlerin nesnel performansını açıklayan 4 ayrı değişkene ait sonuçlarla, her bir sektöre özgü oluşturulan müşteri karar süreci boyunca şirketlerin müşterilerinin süreçlerine dahil olabilme ve ihtiyaçlarını karşılayabilme düzeylerini ortaya koyan değişkenlere ait veriler elde edilmiştir. Ayrıca, şirket yöneticilerinden, kendi sektörlerindeki süreçlerin her bir fazının iş sonuçlarına etkilerini ortaya koydukları değerlendirmeler yapmaları da istenmiştir.

Çalışmanın veri analizi kısmında, genel dahil olma düzeyi tüm sektörlerin ilgi seviyelerinin basit ortalaması olarak ortaya çıkartılmıştır. Genel dahil olma düzeyi için elde edilen bulgular, çalışmaya katılan şirketlerin orta – yüksek arası bir dahil olma düzeyine sahip olduğunu ortaya koymuştur. Bilişim teknolojileri şirketleri ve bankalar bu ortalamanın üstünde bulunmakta olup, araştırma sektörü sonuçları, bu ortalamayı aşağı çeken bir etkiye sahiptir.

İlk iki hipotezi test etme amacıyla regresyon analizleri gerçekleştirilmiş ve sektörden bağımsız olacak şekilde, şirketlerin satış öncesi, satış sonrası ve satış sonrası olarak belirlenen üç aşamadaki dahil olma düzeyleri bağımsız değişken, öznel performans da, bağımlı değişken olacak şekilde korelasyon ve regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Korelasyon analizi sonrasında, öznel performans ile satış öncesi dahil olma, öznel performans ile satış sonrası dahil olma ve öznel performans ile satış sonrası dahil olma arasında doğru orantılı ve güçlü bir ilişki ortaya konmuştur. Regresyon analizi sonrasında, regresyon modelinin öznel performanstaki varyasyonun %87'sini açıklayabildiği görülmüştür. Regresyon modelinin  $F(3,85)=197$  değeri ile  $p<0.001$  seviyesinde istatistiki olarak belirgin olduğu görülmüştür. Üç bağımsız değişken; satış öncesi dahil olma ( $St.bet= 0.478$ ,  $p=0.000$ ), satış sonrası dahil olma ( $St.bet= 0.370$ ,  $p=0.000$ ) ve satış sonrası dahil olmanın ( $St.bet= 0.167$ ,  $p=0.005$ ) bağımlı değişken olan öznel performansla belirgin bir ilişkiye sahip olduğu ortaya konulmuştur.

Bu sonuçtan hareketle, boş hipotez reddedilerek, Hipotez 1 kabul edilmiştir.

Öznel performans yerine nesnel performansın bağımlı değişken olarak kullanılmasıyla oluşturulan modelde, korelasyon analizi sonrasında, nesnel performans ile satış öncesi dahil olma ve nesnel performans ile satış sonrası dahil olma arasında doğru orantılı ve güçlü bir ilişki ortaya konmuştur. Nesnel performans ile satış sonrası dahil olma arasında ise orta derecede bir ilişki ortaya çıkmıştır. Regresyon analizi sonrasında, regresyon modelinin nesnel performanstaki var-

yasyonun %53'ünü açıklayabildiği görülmüştür. Regresyon modelinin  $F(3,82)=31$  değeri ile  $p<0.001$  seviyesinde istatistiki olarak belirgin olduğu görülmüştür. Üç bağımsız değişkenden; satış öncesi dahil olma ( $St.b\eta=0.337$ ,  $p=0.001$ ) ve satış sırası dahil olma ( $St.b\eta=0.541$ ,  $p=0.001$ ) ile bağımlı değişken olan nesnel performansın belirgin bir ilişkiye sahip olduğu ortaya konulmuştur.

Bu sonuçtan hareketle, boş hipotez reddedilerek, Hipotez 2 için sadece kısmi bir destek elde edildiği görülmüştür.

Bu şirketlerin ait bulundukları sektörlerin özellikleri, şirket içi ve şirket dışı etmenler nedeniyle sektörler arasında ilgi seviyelerinde farklılıklar olduğu gözlemlenmiştir. Bu farklılıklar arasında en çok göze çarpanı, araştırma ve bilişim teknolojileri arasında ve araştırma ve bankacılık sektörleri arasında ortaya çıkmıştır. Bu farklar, yapılan t-testleriyle  $p<0.001$  seviyesinde kanıtlanmıştır. Diğer yandan, bilişim teknolojileri ve bankacılık sektörleri arasında belirgin bir fark gözlenmemiştir.

Bu nedenlerle, boş hipotezin reddedilemediği ve şirketlerin, müşterilerinin karar sürecine dahil olma düzeyinin bulundukları sektöre göre farklılık gösterdiğini savunan Hipotez 3'e sadece kısmi destek bulunduğu görülmüştür.

Ayrıca sektörlerin bir araya getirilmesiyle, düşük dahil olma düzeyine ve yüksek dahil olma düzeyine sahip iki grup oluşturulmuş ve bu iki grup arasında iş performansının çeşitli değişkenlerini inceleyen bir diskriminant analiz gerçekleştirilmiştir. Bu analizin sonuçlarına göre,  $p<0.001$  seviyesinde değerlendirmeye alınan gerek öznel gerekse de nesnel tüm performans değişkenleri açısından yüksek dahil olma ile düşük dahil olma grupları arasında belirgin bir fark olduğu ortaya çıkartılmıştır. Yüksek dahil olma düzeyi ile düşük dahil olma düzeyi arasındaki ayrışmayı en yüksek ölçüde belirleyebilen değişkenler olarak, rekabetle göreceli gelir artışı, kar ve yeni hizmet sunumu ortaya çıkmaktadır.

Bu sonuçla boş hipotez reddedilerek, Hipotez 4 kabul edilmiştir. Tablo 7'de hipotezlerin özeti

ve sonuçlar sunulmuştur. Hipotez 1'in testinden elde edilen sonuçtan yola çıkarak, organizasyonel satış yapan hizmet şirketleri için müşterilerinin karar süreçlerine satış öncesi, satış sırası ve satış sonrası olarak üç aşamada da dahil olmalarının öznel performans sonuçlarını arttırmada etkisi olacağı sonucu çıkmaktadır. Regresyon katsayılarına bakılarak bu aşamalardan ilk aşama olan satış öncesi aşamadaki fazlarda dahil olmanın performansa daha yüksek bir etkisi olacağı ardından ikinci aşama olan satış sırası aşamanın en son da satış sonrası aşamanın geleceği belirtilebilir. Hipotez 2'nin testinden elde edilen sonuçtan yola çıkarak, organizasyonel satış yapan hizmet şirketleri için müşterilerinin karar süreçlerine satış öncesi ve satış sırasında dahil olmalarının nesnel performans sonuçlarını arttırmada etkisi olacağı sonucu çıkmaktadır. Hipotez 3'ün testinden elde edilen sonuçtan yola çıkarak, sektörler arasında kaynak eksikliği, iş yapış biçimlerindeki farklılık gibi nedenlerle dahil olma seviyesinde de farklılıklar görülmektedir. Bu farklılıklar araştırma sektörü ile diğer iki sektör olan bilişim teknolojileri hizmetleri ve bankacılık arasında belirgin olarak ortaya çıkmaktadır. Hipotez 4'ün testinin sonuçlarından yola çıkarak ise, düşük dahil olma düzeyine ve yüksek dahil olma düzeyine sahip iki grup arasında iş performansının çeşitli değişkenleri açısından yüksek dahil olma ile düşük dahil olma grupları arasında belirgin bir fark olduğu ortaya çıkartılmıştır. Yüksek dahil olma düzeyi ile düşük dahil olma düzeyi arasındaki ayrışmayı en yüksek ölçüde belirleyebilen değişkenler olarak da, rekabetle göreceli gelir artışı, kar ve yeni hizmet sunumu ortaya çıkmaktadır. Süreç bazlı bir müşteri yönelimi yaklaşımı benimseyecek firmaların performanslarını bu ölçüm kriterlerini dikkate alarak ölçmeleri tavsiye edilebilir.

### Genel değerlendirme

Belirtildiği gibi, bu çalışmanın ana amacı süreç bazlı bir müşteri yönelimi yaklaşımı ortaya koymaktır. Bu çalışmanın pazarlama literatürüne çeşitli katkıları olduğu düşünülmektedir. İlkın, bu çalışma, pazarlamanın güncel konuların dan, ilişki pazarlaması literatürüne, şirketlerin müşte-

Tablo 7. Sonuç tablosu

Hipotez	Açıklama	Sonuç
1.	Dahil olma düzeyi öznel performans ilişkisi	Kabul edildi
2.	Dahil olma düzeyi nesnel performans ilişkisi	Kısmi destek
3.	Dahil olma düzeyinde sektöre göre farklılık bulunması	Kısmi destek
4.	Yüksek ve düşük dahil olan şirketlerde iş performans değişkenleri bazında belirgin farklılık bulunması	Kabul edildi

riyle ilişkilerini oluşturmalarını, geliştirmelerini ve iyileştirmelerini sağlayacağı bir kavram ve araç ortaya koyarak katkıda bulunmaktadır. İkinci olarak, bu çalışma müşteri yönelimine kendine özgü bir yaklaşım getirmektedir. Üçüncü olarak, müşteri yönelimi ve örgütsel satın alma davranışı kavramlarından köklenerek gelişen bu çalışma, örgütsel satın alma sürecine daha karmaşık bir yapı ortaya koyarak katkıda bulunmakta ve klasik örgütsel satın alma modellerinin ötesinde bulunan bir alıcı – satıcı ilişkisini ortaya koymaktadır. Dördüncü olarak, bu çalışma ile hizmet pazarlaması, örgütsel satın alma ve müşteri yönelimi kavramları bir araya getirilmekte, bir arada incelenip, irdelenmektedir. Beşinci olarak, bu çalışma müşteriye yönelik bilginin sadece ortaya çıkarılmasının önemini vurgulamakla kalmamakta, ayrıca yönetim uygulamalarında kullanılabilecek bir araç ortaya çıkartmaktadır.

## Kaynaklar

- Barber, F. ve Strack R., (2005). *Surprising economics of a people business*, Harvard Business Review, **83**, 6, 80-91.
- Brown, T.J., Mowen, J.C., Donavan, D.T. and Licata, J.W. (2002). The customer orientation of service workers: personality trait influences on self and supervisor performance ratings, *Journal of Marketing Research*, **39**, 1, 110-129.
- Conduit, J. ve Mavondo, F.T., (2001). How critical is internal customer orientation to customer orientation, *Journal of Business Research*, **51**, 1, 14-24.
- Day, G.S. ve Wensley, R., (1988). Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority, *Journal of Marketing*, **52**, 2, 1-20.
- Deshpande, R., Farley, J.U. ve Webster, F.E., (2000). Triad lessons: Generalizing results on high performance firms in five business-to-business markets, *International Journal of Research in Marketing*, **17**, 4, 353-362.
- Edvardsson, B., Gustafsson A. ve Roos I., (2005). Service portraits in service research: A critical review, *International Journal of Service Industry Management*, **16**, 1, 107-121.
- Haeckel, S.H., Carbone, L.P. ve Berry, L.L., (2003). How to lead the customer experience, *Marketing Management*, **12**, 1, 18-23.
- Homburg, C., Krohmer, H., Cannon, J.P., Kiedaisch, I., (2002). Customer satisfaction in transnational buyer-supplier relationships, *Journal of International Marketing*, **10**, 4, 1-29.
- Johns, N., (1999). What is this thing called service?, *European Journal of Marketing*, **33**, 9/10, 958-973.
- Karmarkar, U., (2004). Will you survive the services revolution?, *Harvard Business Review*, **82**, 6, 100-107.
- Kennedy, K.N., Goolsby, J.R. ve Arnould, E.J., (2003). Implementing a customer orientation: extension of theory and application, *Journal of Marketing*, **67**, 4, 67-87.
- Kohli, A.K. ve Jaworski, B.J., (1990). Market orientation: The construct, research propositions, and management implications, *Journal of Marketing*, **54**, 2, 1-18.
- Kohli, A.K., Jaworski, B.J. ve Kumar A., (1993). MARKOR: a measure of market orientation, *Journal of Marketing Research*, **30**, (November), 467-477.
- MacMillan, I.C ve McGrath R.G., (1997). Discovering new points of differentiation, *Harvard Business Review*, **75**, 4, 133-138.
- Narver, J.C. ve Slater, S.F., (1990). The effect of a market orientation on business profitability, *Journal of Marketing*, **54**, 4, 20-35.
- Kaplan, R.S ve Norton, D.P., (1992). The balanced scorecard – measures that drive performance, *Harvard Business Review*, **70**, 1, 71-78.
- Slater, S.F. ve Narver, J.C., (1994a). Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship, *Journal of Marketing*, **58**, 1, 46-55.
- Slater, S.F. ve Narver, J.C., (1994b). Market orientation, customer value, and superior performance, *Business Horizons*, **37**, 2, 22-28.
- Trout, J. ve Rivkin, S., (2000). *Differentiate or die*, John Wiley, New York.